

ILLUSTRATION DARIO VEREBI / NZZAS



# Wo bleibt die Power?

Die Schweiz, einst stolze Gründernation, ist in Sachen Unternehmertum zurückgefallen. Für neue Weltkonzerne braucht sie Einfallsreichtum, vor allem aber mehr Mut zum Risiko. Von James Breiding

Vor den Toren Genfs steht in Meyrin noch heute eine halbfertige Gentechnikfabrik, ein Monument für das, was nicht wurde. Doch das Gebäude mit den leeren Fermentiertanks markiert weit mehr als nur eine verpasste unternehmerische Chance – es ist vielmehr das lehrreichste Denkmal der Schweiz.

Meyrin war der Moment, in dem die pharmazeutische Wissenschaft eine Grenze überschritt: weg von Therapien, die auf chemischen Verbindungen beruhen, hin zu solchen, die auf Genen und Molekülen basieren. Und Biogen, 1978 ebendort mit führenden Wissenschaftlern wie dem Molekularbiologen Charles Weissmann gegründet, forschte dabei vorne mit.

Doch die Schweiz, die Heimat der grössten Pharmakonzerne der Welt, zögerte. Biogen hatte Mühe, die Finanzierung zu sichern, stiess auf regulatorischen Widerstand im Bereich der Gentechnik – und zog schliesslich nach Boston. Heute hat Biogen einen Wert von rund 30 Milliarden Dollar und beschäftigt Tausende Mitarbeiter.

## Nirgends in den Top 20

Von den zwanzig wertvollsten Unternehmen der Welt kommt heute keines aus der Schweiz. Dabei war das Land vor einem Jahrhundert das Muster einer Startup-Nation: klein, eingeschlossen, ohne natürliche Ressourcen, Kolonialreich und grossen Binnenmarkt. Und doch brachte es Nestlé, Novartis, ABB und Roche hervor – globale Firmen, die ganze Branchen definierten.

Kürzlich sprach ich mit Philipp Navratil, dem neuen Chef des Nahrungsmittelmultis Nestlé, eine einfache, aber beunruhigende Frage: Wo ist die nächste Nestlé? Wo ist die Schweizer Antwort auf Apple, Google oder Nvidia? Das Talent ist hier. Die Technologie ist hier. Das Kapital ist hier. Was also fehlt?

Die Antwort, argumentiere ich, ist nicht strukturell. Sie ist kulturell.

Der amerikanische Unternehmer Peter Thiel hat beobachtet, dass die Distanz von null zu eins gewissermassen unendlich ist: Man hat aus nichts etwas geschaffen. Die Distanz von eins zu sechzehn verläuft dann schrittweise. Die grossen multinationalen Konzerne aus der Schweiz waren Null-zu-eins-Unternehmen. Nestlé ver-

wandelte die Lebensmittelkonservierung und -verteilung und ermöglichte es stillenden Müttern, in den Arbeitsmarkt einzutreten. ABB reduzierte die Wärmeverluste bei der Stromübertragung so stark, dass sie Dörfer ausserhalb der Städte versorgen konnte. Roches Durchbruch war Valium – das erste Blockbuster-Medikament, das wirksam im Gehirn arbeitete.

Was diesen Firmen, jenseits des Einfallsreichtums, gemeinsam war, ist Kühnheit – der Wille, zu handeln, bevor die Beweise dafür ausreichen. Denn Fortschritt erfordert, dass jemand an ein Ergebnis glaubt, bevor es einen rationalen Grund dafür gibt. Das ist näher an Mut als an Optimismus, auch wenn beides erforderlich ist. «Ich hatte Erfolg, weil ich unrealistisch war», sagte mir der Biogen-Gründer Charles Weissmann einmal.

Stephan Schmidheiny musste kämpfen, um Kapital für Nicolas Hayeks Rettung der Schweizer Uhrenindustrie zu beschaffen, weil es die Genfer Uhrenhersteller schlicht absurd fanden, eine Schweizer Uhr für 20 Dollar zu produzieren. Schindlers Entscheidung, 1980 in das kommunistische China einzutreten, wurde als Wahnsinn abgetan – doch seither verkauft das Unternehmen dort 60 Prozent seiner Lifts. Und wer hätte erwartet, dass ein aus einem Gartenschlauch gemachter Laufschuh Nike stürzen könnte? Der Unternehmer jedenfalls arbeitete nicht nach einer Karte. Und genau das war der Punkt.

Diese Kultur ist verblasst. Die Schweiz fokussiert heute so stark darauf, Fehler zu vermeiden, dass sie bahnbrechenden Erfolg strukturell erschwert. Professor Ralph Eichler, der die ETH Zürich auf Platz eins der europäischen Universitätsrankings gehievt hat, sagte es klar: «Wir haben so viele Regeln, um Fehler zu vermeiden – mit dem Ergebnis, dass wir scheitern.» Auch fehlt die kulturelle Akzeptanz für ausserordentliche Gewinner.

Der Grund dafür: Unser Kühlschranks ist voll. Wenn wir so viel zu verlieren haben, verschiebt sich die Balance zwischen möglichen Gewinnen und drohenden Verlusten vom Ehrgeiz zur Vorsicht. Doch das birgt die Gefahr, Bequemlichkeit mit Sicherheit zu verwechseln. Studien zeigen, dass die meisten US-Grosskonzerne ihre Belegschaft dank KI innert fünf Jahren um 20 Prozent reduzieren könnten – wobei Bürojobs, wie auch die Schweiz viele hat, besonders in Gefahr sind.

Eine solche Disruption öffnet aber auch Chancen. Die nächste Nestlé wird nicht aus dem Ver-

walten bisheriger Trümpfe entstehen, sondern aus dem Mut, neue zu spielen. Was also könnten wir verbessern? Vier Massnahmen:

Die erste – und grundlegendste – betrifft unsere Beziehung zu Fehlschlägen. Eine Gesellschaft, die Misserfolg als Charakterschwäche behandelt statt als Preis für Innovation, erstickt jene Art von Wagemut, die für bahnbrechende Unternehmen nötig ist. Denn Null-zu-eins-Ergebnisse sind per Definition selten. Man findet sie nur, wenn man eine grosse Menge an Fehlschlägen toleriert.

Der zweite Hebel setzt bei der Bildung an. In meinen Vorträgen vor Schweizer Studierenden fällt mir ein Muster auf: Sie kennen die Geschichte von Murten und die höchsten Berge des Landes. Doch die meisten haben kein Bild davon, was es bedeutet, ein Unternehmen aufzubauen – und dass Wohlstand Firma für Firma aufgebaut wird.

Schweden ist besonders erfolgreich darin, wertvolle Startups zu gründen, es hat mit seinen 10 Millionen Einwohnern 42 sogenannte Einhörner wie Spotify und Klarna hervorgebracht – mit einem Ansatz, der beide Probleme adressiert. Das Land gewährt Angestellten bis zu sechs Monate unbezahlten Urlaub zur Gründung einer Firma, während ihr Arbeitsplatz geschützt bleibt. Und es gibt Oberstufenschülern ein Jahr Zeit, echte Unternehmen zu führen. Diese Absolventen gründen später häufiger eigene Firmen und erreichen eher Führungspositionen. Umgekehrt hat sich, wie Ringier-Chef Marc Walder bemerkt hat, das Curriculum am Zürcher Rämibühl-Gymi seit seiner Schulzeit kaum verändert.

## Ein Visum für Gründer

Drittens ist der Weg von der technologischen Exzellenz zur Kommerzialisierung zu verbessern. Die zwei Eidgenössischen Hochschulen sind weltweit führende Innovationsquellen. Doch weniger als fünf Prozent der ETH-Professoren beteiligen sich an Startups, im Vergleich zu rund 30 Prozent etwa in Stanford. Und apropos amerikanische Universitäten: Aufgrund der politischen

Turbulenzen in den USA besteht gerade eine echte Chance, die besten akademischen Talente in Bereichen wie Robotik oder kleinen Nuklearreaktoren zu rekrutieren. Wieso also schafft die Schweiz kein Entrepreneur-Visum, um etablierte internationale Gründer anzuziehen?

Die vierte Massnahme schliesslich zielt auf das Kapital. Schweizer Pensionskassen investieren weniger als 0,2 Prozent ihrer Vermögen in hiesige Risikokapitalfonds. Das ist eine erstaunliche Zurückhaltung für Institutionen, deren langfristige

Solvenz von Unternehmen abhängt, die noch gar nicht existieren. Jungunternehmen brauchen geduldiges Kapital – und Pensionskassen sind genau die Institutionen, die solches haben.

Immerhin gibt es ermutigende Signale. Vor einem Jahrzehnt zogen die ambitioniertesten Schweizer Uni-Absolventen geradewegs zu McKinsey, Goldman oder Nestlé. Heute verblasst der Glanz dieser Firmen, die er-

folgreichsten Absolventen gründen eigene Unternehmen. Beim St. Galler Startup-Summit versammelten sich im März über 7000 junge Menschen, um selber Startups zu gründen oder sich solchen anzuschliessen. Und im Bereich der Robotik hat sich durch Pioniere wie Roland Siegwart, Marco Hutter und Raffaello D'Andrea ein Ökosystem entwickelt, das durchaus den nächsten Schweizer Weltkonzern hervorbringen könnte.

Unternehmen, wie Menschen, leben nicht ewig. Die zentrale Herausforderung ist daher nicht nur, die Multis zu bewahren, die den heutigen Wohlstand tragen, sondern sie zu erneuern – indem neue, technologisch überlegene Firmen neben ihnen aufsteigen dürfen. Das ist die Tradition, die sich die Schweiz zurückholen muss. Sie braucht neben der Sorge um das Bestehende die Kühnheit, die Neues schafft.

R. James Breiding ist amerikanisch-schweizerischer Autor, Gründer der Zürcher Investmentfirma Naissance Capital sowie der Denkfabrik S8nations. Er ist Autor des Buches «Swiss Made: The Untold Story behind Switzerland's Success».

**Fortschritt setzt voraus, dass jemand an ein Ergebnis glaubt, bevor es rationale Gründe dafür gibt.**